

Balanced Scorecard

El BSC es un sistema de gestion y planeamiento que es utilizado ampliamente en las empresas, a lo largo del mundo y que permite orientar en la misma direccion las actividades operativas, tácticas y estratégicas de la empresa con su vision y mision, mejorando las comunicaciones y monitoreando el uso de los recursos criticos y sus resultados frente a los objetivos. El BSC es fundamentalmente una metodologia, pero tambien es cultura empresarial que buscan implementar en las empresas sistemas de accion orientadas al cambio y la mejora continua.



Fig.1: Alineamiento de los recursos en el logro de los Objetivos de la empresa

Para entender estos sistemas debemos tener claro sus componentes:

En principio la Estrategia Empresarial es el conjunto de acciones o planes que desarrollan las empresas con el proposito de lograr sus objetivos de negocio, asociados con el incremento de ventas, aumento de la rentabilidad de la empresa, crecimiento de los activos, mejora en el posicionamiento en el mercado, entre otros. Estas acciones cubren diversos frentes y estan interrelacionadas. Todos los componentes y elementos claves de la organización deben llevar a cabo su trabajo de una manera eficiente. Los RRHH, la logistica, el capital, los equipos, etc., deben cumplir su papel y dar su aporte para el logro de las metas de la empresa, y son los sistemas BSC que permiten monitorear estos elementos y actuar rapidamente para corregir cualquier problema.

La estrategia en forma mas amplia esta formada por los procesos de analisis que permiten tener conciencia de la naturaleza y proposito de la empresa (su mision) asi como del futuro que la empresa espera construir (su vision). Para entender sus capacidades frente a la mision y vision, la empresa debe analizar sus recursos internos para detectar sus fortalezas y sus debilidades, asi tambien debe analizar el entorno en que la empresa actua para ver de que manera el medio empresarial condiciona su accionar, es decir debe entender su competencia, sus clientes, sus proveedor, el estado, la economia, etc., de modo de ver de que forma estas influncian su accionar. Este marco de analisis permite construir un conjunto de objetivos fundamentales de mediano y largo plazo, que buscan consolidar el logro de la mision y vision de la empresa.

Proceso complementario a la definicion de los objetivos fundamentales o estrategicos de la organizacion es el proceso de definición de metas, que representan o miden en forma cuantitativa generalmente el nivel de logro del objetivo a alcanzar. Generalmente una meta es una declaración cuantitativa de lo que empresa quiere lograr en el corto plazo, y normalmente se definen uno o dos metas por cada objetivo.

El siguiente paso de la estrategia es definir la cartera de proyectos o programas de trabajo que se requieren implementar o reforzar en la empresa para alcanzar las metas. Esto significa definir un conjunto de acciones planificadas que dia a dia se van a llevar a cabo con el proposito de contribuir al logro de las metas y objetivos de la empresa.



Fig.2: Elementos de la Estrategia Empresarial

Finalmente un ultimo elemento importante a implementar son los indicadores de performance. El logro de una meta puede ser medido en función del avance en la realización de la meta en comparacion con el resultado que se espera para el periodo en el corto plazo. El indicador que mida esta proporcion de avance se conoce como indicador clave de performance y es el elemento mas importante en el sistema del control de la performance de la organización.

A partir de hora cuando hablemos de estrategia estaremos haciendo mención a este conjunto de elementos interrelacionados (misión, visión, estudio FODA, objetivos, metas, planes de acción e indicadores) y a su continua reconfiguración.

Todos estos componentes en forma general forman parte de la estrategia y en las empresas orientadas al cambio y a la mejora continua son elementos que están continuamente siendo monitoreados y reconfigurados a traves de los sistemas de control de la performance, sistemas de inteligencia de negocios o sistemas analíticos.

Estos sistemas son los que alertan, pronostican, simulan, optimizan y monitorean las distintas estrategias de la empresa.



Fig.3: Sistema de control de Indicadores de Desempeño de la Estrategia

Los sistemas BSC o sistemas de gestión de la performance fueron creados por los doctores Robert Kaplan de la Harvard Business School y David Norton, e incorporaron indicadores de performance no financieras a los tableros tradicionales de control que solo contemplaban indicadores financieros, permitiendo a los gerentes tener una mirada mas equilibrada de los distintos aspectos de la estrategia organizacional.

Antiguamente los resultados de una empresa se medían en función de sus ingresos por ventas o sus costos y gastos de operaciones. Estos sistemas daban una medición únicamente histórica y monetaria de la organización, pero no nos indicaban como se gestionaban los aspectos intangibles y altamente críticos de la empresa como la satisfacción del cliente, la calidad de los procesos, el crecimiento del capital humano, etc.

Implementación del Sistema Balanced Scorecard

El Sistema BSC permite conectar los proyectos y programas con los indicadores que miden el éxito de su realización, y con los objetivos estratégicos que la organización está tratando de lograr, que finalmente ayudarán al logro de la misión y visión de la empresa.

El primer paso en la implementación del BSC comprende la declaración de la misión, visión y valores de la organización.

La misión expresa el propósito de la organización. Describe lo que la empresa es y que necesidades de los clientes está tratando de satisfacer.

Misión

InterBank

“Mejorar la calidad de vida de nuestros clientes, brindando un servicio ágil y amigable en todo momento y en todo lugar “

Yobel Internacional

“Desarrollo continuo del conocimiento optimizando la cadena de abastecimiento de nuestros clientes”.

En tanto la visión es el futuro idealizado al que aspira llegar la empresa. La visión describe idealmente el futuro de la empresa y la dirección que esta seguirá.

Visión

InterBank

“Ser el mejor Banco a partir de las mejores personas”

Yobel Internacional

“Ser una corporación multinacional, modelo de excelencia sincronizando cadenas de abastecimiento”.

Los valores son declaraciones relacionadas con la cultura y pensamiento de la organización.

Este paso corresponde a una etapa de definiciones sobre la filosofía de la empresa, su existencia en el mercado, su futuro deseado y la forma ética en que se debe comportar. Sirve como marco referencial para el diseño de todos los elementos posteriores de la estrategia.

El segundo paso del metodo permite definir elementos de la estrategia muy importantes como la propuesta de valor, los temas estrategicos y las perspectivas todos estos elementos importantes del modelo. La propuesta de valor representa el valor de mercado que la empresa entrega a sus clientes o stakeholders y que en cierta parte puede confundirse con la mision de la empresa, sobre todo en el aspecto relacionado con el cliente.

Propuesta de Valor Yobel Internacional:

Para Yobel su propuesta de valor puede ser: “Crear valor de mercado para la organización siendo un socio de negocios estrategico de nuestros clientes optimizando sus cadenas de abastecimiento”.

Otro elemento importante en el desarrollo del modelo son las definiciones de los temas estrategicos. Un tema estratégico es una entidad donde el control de la estrategia debe llevarse con mucho cuidado para su realización. Representa uno de los pilares en la estrategia empresarial. En el modelo de planeamiento estos elementos representan aspectos como departamentos, areas, divisiones, productos o servicios donde el analisis y control estrategico debe focalizarse debido a la importancia de dicho tema en el modelo. Por ejemplo: En una organización como el Banco UNICREDIT y su Unidad de Creditos y Colocaciones, seguramente los Sistemas Informaticos y Tecnologia seran un tema estrategico, ya que son elementos criticos en el logro de la estrategia general.



Fig.5: Definición de Temas Estrategicos

Los procesos internos son los que entregan valor al cliente y su funcionamiento eficaz hara cumplir la mision de la empresa.

La perspectiva de clientes o mercado comprende a los agentes externos que reciben los beneficios de los productos o servicios de la empresa. Aquí se mide el nivel de satisfaccion que los clientes tienen con respecto al valor que reciben de la perspectiva anterior de procesos.

La perspectiva financiera comprende a los propietarios que son los interesados en los resultados económicos, sociales e institucionales de la organización y que solo se lograran en la medida que los objetivos de la perspectiva de clientes se logre. Los resultados financieros miden la renta y el crecimiento de activos de la empresa, objetivo final de toda organización privada.

Estas 4 perspectivas son recomendaciones pero pueden variar de acuerdo a la naturaleza de la organización. Por ejemplo una organización privada con fines de lucro, tiene una estrategia orientada al crecimiento de la renta y por consiguiente del capital, en tanto una organización publica con una mision de servicio a la comunidad tiene una estrategia orientada a la rentabilidad social.

En el tercer paso se diseñan los Objetivos de la organización. Un objetivo es un logro que se espera obtener en el mediano/largo plazo y debe estar en consonancia con la Vision de la organización, normalmente son de tipo cualitativo y requieren para su definicion un altisimo conocimiento de la organización y toda su cultura, asi como un alto nivel de abstraccion. El procedimiento de diseño se basa en la definicion de los mapas estrategicos por tema estrategico (elemento definido en el paso previo). Un mapa estrategico es un diseño grafico de los grandes hitos (objetivos) que la empresa debe alcanzar y de las relaciones de dependencia (apoyo) entre estos, que se dan para poder alcanzar la misión y visión de la empresa o de la unidad de negocio o tema que se esta analizando.

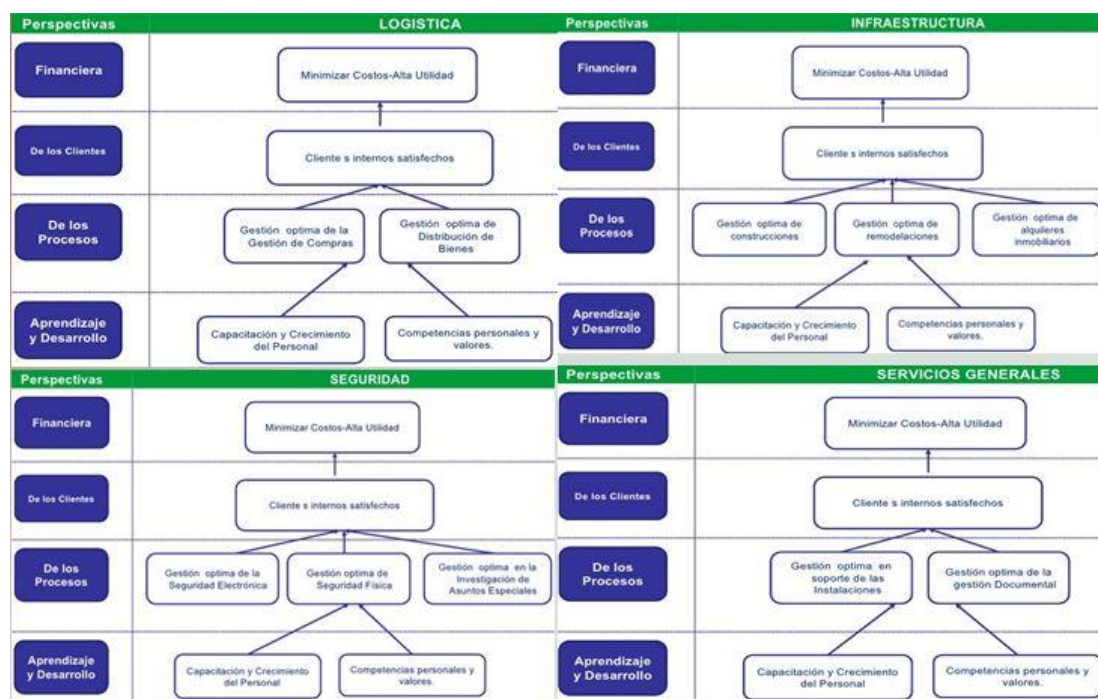


Fig.7: Mapa Estratégico por Temas y Perspectivas

Una de las condiciones que se dan en la construcción de los mapas es que estos deben reflejar objetivos fundamentales, por lo que se requiere una alta capacidad de abstracción y síntesis en el diseño y determinación de estos, para expresar la estrategia fundamental de la empresa.

Es importante establecer también los vínculos entre los objetivos para entender la priorización que se deben dar en los logros de estos, orientando los recursos de la organización a su obtención. Dentro de la lógica del modelo estas relaciones explican las relaciones de causa efecto entre estos, es decir cuáles objetivos deben cumplirse para que objetivos posteriores se alcancen.

Los mapas deben tratar de reflejar lo fundamental a alcanzar. Existen organizaciones que pueden tener mapas mas amplios y complejos, producto de la complejidad de sus procesos y la realidad de su organización.

El cuarto paso es la consolidación de los mapas estratégicos por tema realizados en el paso previo y el diseño del mapa estratégico integral de la organización. Este debe ser la consolidación de los mapas individuales de cada área crítica o departamento de una empresa.

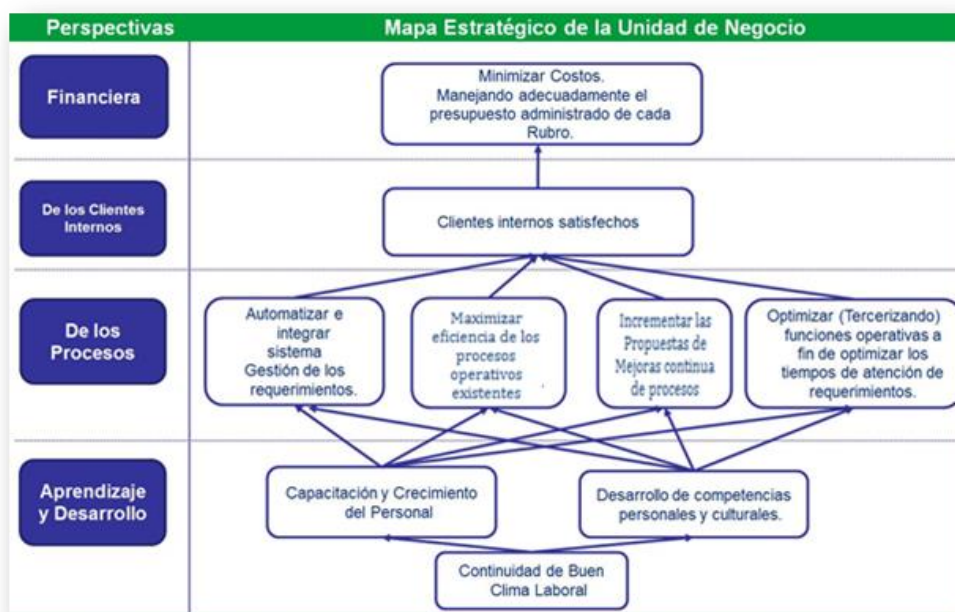


Fig.8: Mapa Estratégico Consolidado

En el paso cinco se crea el sistema de indicadores de performance claves para cada uno de los objetivos estratégicos de la empresa. Aquí se identifican los indicadores de causa (lagging indicators), es decir indicadores asociados a objetivos cuyos logros permiten el logro de objetivos superiores asociados y los indicadores de resultados (leading indicators), es decir indicadores que muestran el logro del objetivo final. Los primeros asociados a los objetivos de la base muestran el nivel de logros de los objetivos de procesos internos y de recursos aprendizaje y crecimiento, en tanto los leading indicators muestran el nivel de logros de los objetivos en la perspectiva clientes y finanzas.

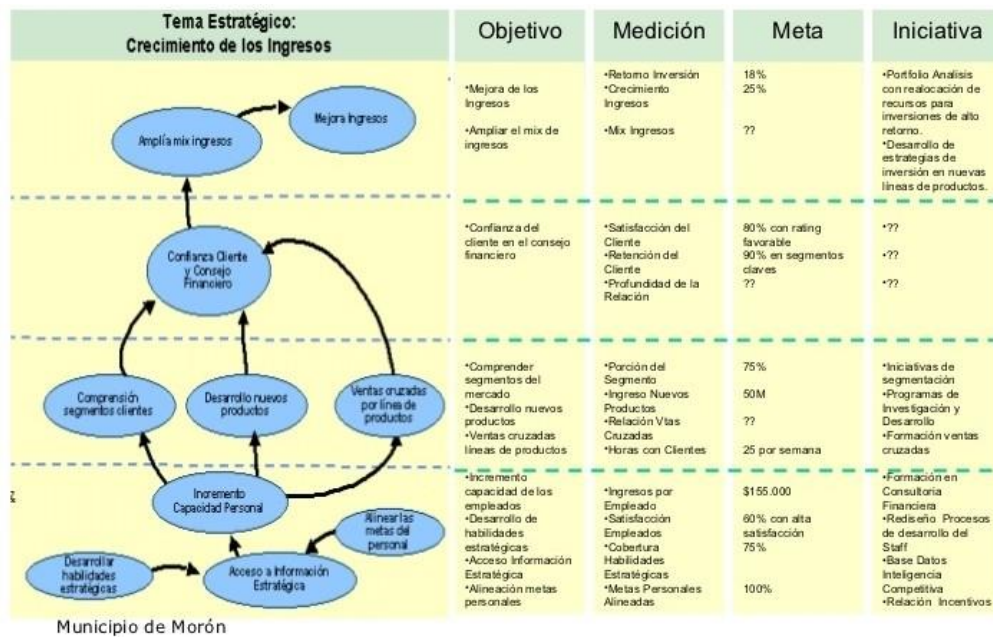


Fig.9: Sistema de Control de la Performance BSC

El sistema de indicadores comprende la determinación de una serie de elementos como:

- Los KPIs indicadores claves mencionados antes.
- Las metas que son los logros en el corto plazo generalmente cuantitativos, asociadas y alineados con los objetivos y que deben ser alcanzadas y que a su vez son medidas por los Indicadores Claves de Performance KPIs.
- Los Benchmark que son estándares de la industria y que sirven como fuente de referencia para la determinación de las metas. Un indicador clave compara el resultado de la meta con el benchmark para determinar el nivel de realización de la meta.
- Las fuentes de datos, que son de donde provienen los datos para el cálculo de los KPIs.
- Las Formulas que determinan el procedimiento de cálculo de los KPIs.
- Los periodo de revisión que es el ciclo en el cual los KPIs son comparados con las metas para evaluar la performance en el logro del objetivo.

ELEMENTOS DE UN INDICADOR	
✓	Objetivo a medir
✓	Definición
✓	Fórmula
✓	Metas (Niveles de referencia)
✓	Fuentes de Información (Puntos de lectura)
✓	Periodicidad (Frecuencia)
✓	Responsabilidad (Quién mide, Quién actúa)
✓	Instrumentos

El paso 6 viene dado por la determinacion de las Iniciativas estrategicas de la organizacion. Una iniciativa es un plan, programa, proyecto o conjunto de actividades formales o informales orientadas a apoyar el logro de las metas y objetivos de la empresa. Las iniciativas deben tener un sistema de contabilidad de costos e ingresos para evaluar el desempeño economico en el desarrollo de las actividades dentro del plan estrategico.

El paso 7 comprende la implementacion y automatizacion del sistema (software) de control de la performance estrategica que permite procesar los datos de la organizacion, convertirlos en informacion y despues en conocimiento para que pueden ser transmitidos a las personas adecuadas en el momento oportuno. Aquí se automatizan a traves de componentes graficos todos los elementos de la estrategia empresarial llamese misión, visión, objetivos, metas, indicadores claves, iniciativas, etc.

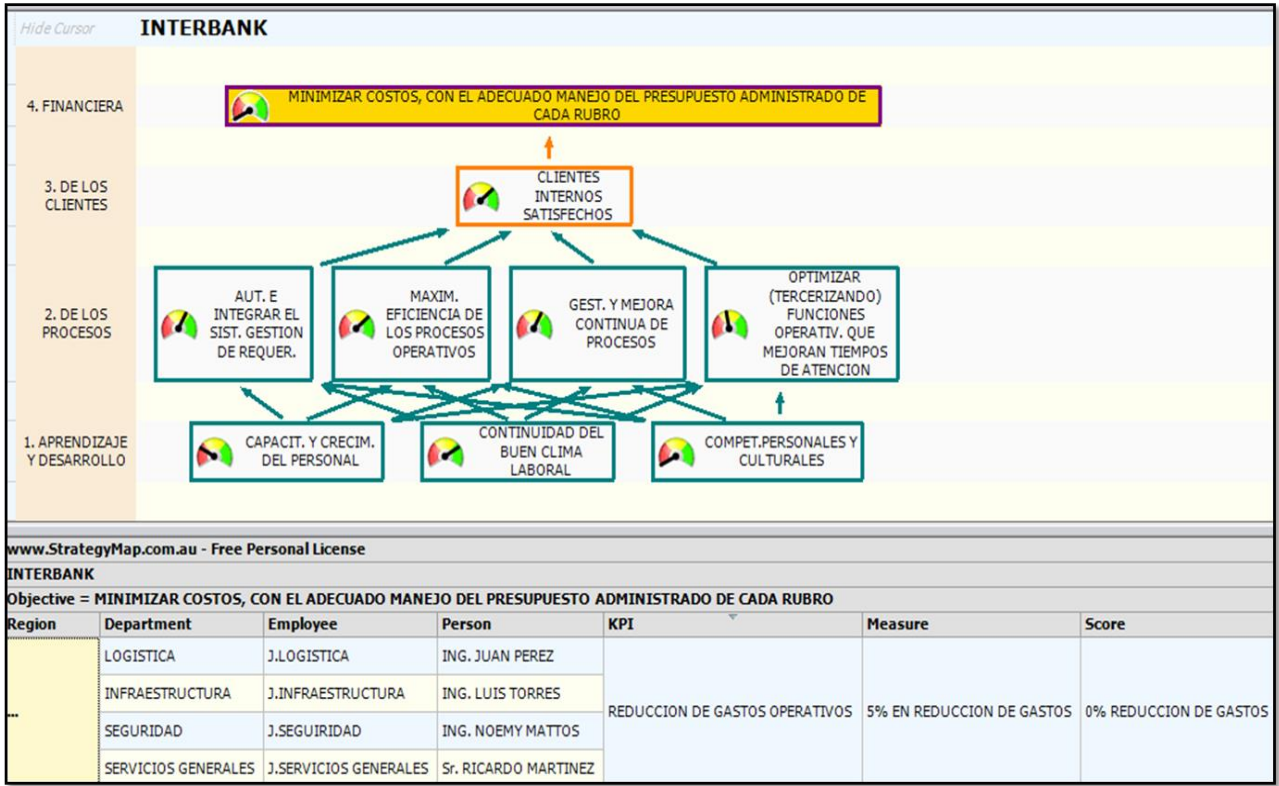


Fig.10: Tablero BSC automatizado

El paso 8 corresponde a la distribucion en cascada del tablero central (1er nivel) que es desagregado en los tableros por departamentos o unidades de negocios (2do nivel), finalmente cada tablero por departamento es descompuesto en los tableros por equipo o individuales. La distribucion en cascada de los tableros de control traduce la estrategia de alto nivel en objetivos, indicadores y operaciones de menor nivel creando un alineamiento entre los esfuerzos de cada area o departamento y la estrategia de la corporacion. Los tableros individuales enlazan el trabajo diario con los objetivos por departamento y la vision del negocio. Los indicadores deben crearse para todos los objetivos en todos los niveles de la organizacion.

Cuando el sistema de gestion de tableros es desagregado a traves de toda la organizacion, los objetivos se convierten en mas operacionales y tacticos asi como los indicadores de performance.

